

0-798993

На правах рукописи

УДК 330

ББК 65.01

Л24

ЛАПКИН Роман Михайлович

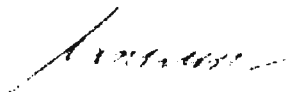
**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ
ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ
ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР**

Специальность

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика предпринимательства)

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук



Тамбов 2012

Работа выполнена на кафедре управления и предпринимательства
Академии экономики и управления
ФГБОУ ВПО «Тамбовский государственный университет
имени Г.Р. Державина»

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент
РАДЮКОВА Яна Юрьевна

Официальные оппоненты: **ПАРАХИНА Валентина Николаевна**,
доктор экономических наук, профессор,
зав. кафедрой менеджмента
ФГАОУ ВПО «Северо-Кавказский
федеральный университет» (г. Ставрополь)

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000808946

ГЛАДЫШЕВА Алла Викторовна,
кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры бизнес-информатики и
математики ФГБОУ ВПО «Тамбовский
государственный университет имени
Г.Р. Державина» (г. Тамбов)

Ведущая организация: **ФГБОУ ВПО «Орловский
государственный институт
экономики и торговли» (г. Орел)**

Защита состоится 9 июля 2012 г. в 10.00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.261.01 при ФГБОУ ВПО «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина» по адресу: г. Тамбов, ул. Советская, 6, зал заседаний диссертационного совета.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в научной библиотеке ФГБОУ ВПО «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина» и на сайте ВАК Минобрнауки России (<http://vak.ed.gov.ru>).

Автореферат разослан 8 июня 2012 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
доктор экономических наук,
доцент

Е.А. Колесниченко

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследуемой проблемы. Формирование интегрированных предпринимательских структур – одна из существенных тенденций современной российской экономики. Интеграция предприятий позволяет перейти на качественно новый уровень управления, который дает возможность применения различных форм координации действий, интересов и управленческих мотиваций участников объединения, открывая тем самым реальные перспективы повышения эффективности производства. Становится возможным осуществлять инновационно-технологический трансферт, обмен стратегической информацией. Таким образом, интеграция приводит к выигрышу всей структуры.

Учитывая недолгую историю развития корпоративных форм хозяйствования в России и нерешенность многих проблем теоретико-методического плана, повышение эффективности деятельности отечественных компаний в различных отраслях экономики за счет интеграции требует дальнейших исследований в данной сфере. Необходимым условием и ключевым звеном обеспечения процесса интеграции компаний является разработка методики оценки целесообразности его осуществления, предполагающей формирование инструментария подготовки сделки интеграции компаний. Уровень теоретической и методической проработанности управления процессами формирования интегрированных структур оказывает определяющее влияние на результативность данных сделок и последующее развитие интегрированной структуры.

Особый интерес в сложившихся условиях вызывает вертикальная интеграция, рассматриваемая как производственное и организационное объединение, слияние, кооперация, взаимодействие предприятий, связанных общим участием в производстве, продаже, потреблении единого конечного продукта¹. Теоретическое формирование и организация деятельности вертикально интегрированной компании еще не обеспечивает решения ряда проблемных вопросов – учета системы целей заинтересованных сторон и условий их обеспечения, оценки факторов устойчивости и развития интегрированной предпринимательской структуры в стратегическом периоде, методического инструментария планирования деятельности.

Исследование вышеперечисленных вопросов и совершенствование организационно-методического инструментария формирования вертикально интегрированных структур в различных сферах национального хозяйства представляют несомненный научный и практический интерес,

¹ Королева Т.А. Вертикальная интеграция российских нефтяных компаний как фактор снижения транзакционных издержек. URL: <http://www.econ.asu.ru>

что и предопределило актуальность проведения исследований по данной проблематике.

Степень исследованности проблемы. Решение проблем формирования и развития интегрированных предпринимательских структур связано с исследованиями в различных отраслях экономической науки: экономике предпринимательства, теории менеджмента, теории организации и др.

Основы общей теории предпринимательства освещены в классических работах П. Друккера, А. Маршалла, П. Самуэльсона, М. Фридмана, Ф. Хайека, Й. Шумпетера и других ученых. Вопросы теории и практики развития предпринимательства в России рассматривались многими ведущими отечественными учеными-экономистами, в том числе Л.И. Абалкиным, А.И. Агеевым, Г.В. Горлановым, Б.К. Злобиным, М.Г. Лапустой, В.Д. Мамоновым, Ю.В. Таранухой, Ф.И. Шамхаловым, В.М. Юрьевым, В.М. Яковлевым и др.

В формирование и развитие проблем эффективного взаимодействия между хозяйствующими субъектами на основе кооперирования и интеграции внесли вклад многие отечественные (И.Т. Абдукаримов, А.А. Аузан, Ю.Б. Авхачев, Р.Я. Вакуленко, Ю.Б. Винслав, П.Л. Гохан, Ю.Н. Иванов, Р.И. Капелюшников, Р.М. Качалов, Г.Б. Клейнер, Я.И. Кузьминов, А.Е. Молотников, В.М. Полтерович, Ю.В. Якутин и др.) и зарубежные ученые (Э. Бергман, Г. Вилумсен, Т. Галпин, К. Педерсен, В. Прайс, С. Рид, Д. Норт, Т. Эггертсон, М. Хендон и др.).

При исследовании вопросов оценки целесообразности формирования интегрированных предпринимательских структур автором исследовались труды, посвященные методам оценки бизнеса в зарубежных (И. Ансофф, Д. Бишоп, Ю. Бригхем, М. Брэдли, Д.Ван Хорн, П. Дойль, Р. Каплан, М. Майер, Д. Нортон, Н. Ольве, А. Сливоцки и др.) и отечественных трудах (С.В. Валдайцев, А.Г. Грязнова, В.В. Ковалев, М.А. Федотова и др.). Несмотря на достаточно большую разработанность проблемы, отдельного исследования требует инструментарий оценки целесообразности формирования вертикально интегрированных предпринимательских структур.

Вопросы разработки управленческих решений достаточно полно освещены в работах А.И. Иванова, Л.А. Кузнецовой, Б.Г. Литвака, А.В. Малавиной, Э.А. Смирнова, Р.А. Фатхутдинова и других, однако в них недостаточно внимания уделено возможностям использования в процессе разработки и принятия управленческих решений новых технологий.

Цель исследования состоит в теоретическом обосновании и разработке направлений совершенствования организационно-методического инструментария формирования и развития вертикально интегрированных производственных предпринимательских структур.

Исходя из поставленной цели в работе решались следующие задачи:

- уточнить роль вертикальной интеграции в обеспечении конкурентоспособности производственных предпринимательских структур;
- предложить направления совершенствования методики оценки целесообразности формирования вертикально интегрированной структуры;
- разработать организационный инструментарий принятия решений о формировании вертикально интегрированной производственной предпринимательской структуры;
- предложить пути развития вертикально интегрированных производственных предпринимательских структур.

Объектом исследования в настоящей работе являются производственные предпринимательские структуры, функционирующие в современных условиях хозяйствования.

Предмет исследования – управленческие решения, направленные на формирование и развитие вертикально интегрированных производственных предпринимательских структур.

Теоретико-методологической основой диссертации явились фундаментальные и прикладные исследования в области теории предпринимательства и других областей экономической науки, отраженные в работах вышеназванных отечественных и зарубежных ученых. В диссертации применялись общенаучные и специальные методы научного исследования, в том числе системный анализ, диалектический анализ, метод научного абстрагирования, метод экспертных оценок, междисциплинарный подход, статистический анализ, анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, что позволило раскрыть сущность исследуемого процесса, выявить барьеры его развития и направления их преодоления.

Информационной базой исследования, обеспечившей доказательность выводов и рекомендаций, явились инструктивно-методические материалы Российской Федерации и региона, информация по исследуемой проблеме, содержащаяся в монографической и учебной литературе, материалы агентства Росстат, исследования отраслевых институтов, финансовая отчетность ряда предприятий, информация в материалах сети Интернет и др.

Содержание диссертационного исследования соответствует пунктам: 8. Экономика предпринимательства (8.3. Закономерности и тенденции развития современного предпринимательства; 8.10. Методология, теория обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур; 8.11. Технология процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах) специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством Паспорта ВАК РФ.

Научная новизна диссертации заключается в теоретическом обосновании вертикальной интеграции как ключевого фактора конкурентоспособности производственных предпринимательских структур и совершенствовании организационно-экономического инструментария их формирования и развития с учетом специфики функционирования данных структур в современных условиях.

1. Разработана схема формирования возможных эффектов в процессе вертикальной межотраслевой ассоциативной интеграции (отличающаяся от аналогичных раскрытием последовательности и содержания процесса формирования социального и экономического эффектов), что позволило ее обосновать в качестве ключевого фактора конкурентоспособности применительно к производственным предпринимательским структурам.

2. С позиций стоимостного подхода раскрыто содержание факторов повышения конкурентоспособности вертикально интегрированной производственной предпринимательской структуры (изменение денежного потока – рост выручки, снижение издержек, рост чистой прибыли; повышение эффективности использования капитала – ускорение оборачиваемости оборотного капитала, снижение потребностей в финансировании технического оснащения, повышение эффективности инвестиций; снижение рисков интегрированной структуры – снижение производственных, рыночных и финансовых рисков; рост имиджа, стабильности и квалификации персонала), условия их формирования и механизм учета влияния на стоимость бизнеса.

3. Предложен комплексный инструментарий оценки целесообразности формирования вертикально интегрированной производственной предпринимательской структуры, включающий: характеристики этапов формирования вертикально интегрированной предпринимательской структуры (подготовка к разработке проекта формирования интегрированной компании; разработка вариантов развития интегрированной компании по составу участников; организация работы интегрированной компании на начальном этапе; разработка и реализация плана развития интегрированной компании) и критерии привлекательности вариантов развития интегрированной структуры (стратегическая и финансовая привлекательность, сложность реализации, неопределенность и риск, приемлемость для заинтересованных сторон).

4. Разработана вербальная модель вертикально интегрированной производственной структуры, реализация которой предполагает поиск производственно-сырьевой базы; формирование инфраструктуры производственной деятельности и объединение сырьевых, производственных и сбытовых предпринимательских структур в вертикально интегрированной ассоциативной форме. Доказано, что реализация предлагаемой моде-

ли вертикально интегрированной структуры обеспечит стабильность ее функционирования, повышение выручки от реализации и увеличение потока чистых денежных средств от текущей деятельности.

5. Предложена блок-схема оценки перспектив развития вертикально интегрированной структуры (включающая систему целевых ориентиров и адаптированную к целям развития и особенностям функционирования вертикально интегрированных производственных предпринимательских структур систему показателей, предназначенных для оценки финансовой составляющей (показатели диверсификации производства и изменения доходов); клиентской составляющей (показатели качества продукции и обслуживания); бизнес-процессов (активов, себестоимости, социальных процессов); качественного роста персонала (показатели человеческого капитала, организационного и информационного капитала). На основе предложенной блок-схемы осуществлен выбор перспективных направлений развития вертикально интегрированной производственной предпринимательской структуры.

Теоретическая значимость работы заключается в развитии теории предпринимательства в части разработки организационно-экономического инструментария формирования и развития предпринимательских структур, а также методического инструментария оценки эффективности их функционирования в форме интегрированной компании их развития. Полученные выводы и разработанные предложения могут быть использованы при проведении исследований в данной сфере, а также в процессе преподавания дисциплин «Предпринимательство», «Стратегический менеджмент» в вузах России.

Практическая значимость работы проявляется в том, что полученные выводы и рекомендации могут быть использованы:

- органами управления регионов и муниципальных образований в качестве методической базы при формировании инструментария развития предпринимательства и оценке эффективности их реализации;
- в деятельности предпринимательских структур при выборе наиболее оптимальных вариантов развития, в том числе формирования интегрированных предпринимательских структур.

Апробация результатов исследования. Предлагаемые теоретические выводы, методический инструментарий и практические рекомендации по обоснованию процессов формирования и развития интегрированных предпринимательских структур обсуждались на научных конференциях в г. Рязани и в г. Тамбове, а также были опубликованы.

Полученные теоретические выводы использованы в процессе преподавания дисциплины «Предпринимательство» в Тамбовском государственном университете имени Г.Р. Державина.

Результаты исследования внедрены в практику работы производственной предпринимательской структуры ЗАО «Агрокомплекс «Тамбовский» при обосновании и принятии решений о формировании вертикально интегрированной структуры.

Публикации. По результатам диссертационного исследования опубликовано 7 научных работ общим объемом 4,15 п.л. (авторский объем – 3,95 п.л.), в том числе 3 работы (авторский объем – 2,0 п.л.) в изданиях, рекомендованных ВАК.

Структура и объем диссертационной работы были определены в соответствии с необходимостью решения поставленных научных задач. Работа построена по проблемно-тематическому принципу, состоит из введения, трех глав, содержащих шесть параграфов, выводов, рекомендаций, списка литературы, приложений и имеет следующую структуру:

Глава 1. Интеграция предпринимательских структур в современных условиях хозяйствования: теоретические аспекты.

1.1. Интеграция как ключевое направление развития предпринимательских структур.

1.2. Роль вертикальной интеграции в обеспечении конкурентоспособности производственных предпринимательских структур.

Глава 2. Методические основы формирования и развития вертикально интегрированных предпринимательских структур.

2.1. Совершенствование методики оценки целесообразности формирования вертикально интегрированной предпринимательской структуры.

2.2. Процесс принятия решений о формировании вертикально интегрированной предпринимательской структуры: инструментарий совершенствования.

Глава 3. Формирование и развитие вертикально интегрированных предпринимательских структур в национальном хозяйстве.

3.1. Модель формирования вертикально интегрированной производственной предпринимательской структуры в сфере сельскохозяйственного производства.

3.2 Направления развития вертикально интегрированной производственной предпринимательской структуры в современных условиях хозяйствования.

ВЫВОДЫ И ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

Во-первых, выявлена роль вертикальной интеграции в обеспечении конкурентоспособности производственных предпринимательских структур.

Формирование интегрированных предпринимательских структур – одна из существенных тенденций современной российской экономики. Неоднозначность интеграции как формы экономической организации предпринимательской структуры определяет необходимость рассмотрения ее стимулов и преимуществ.

Интеграция может быть реализована различными путями и в различных формах (рис. 1).



Рис. 1. Виды интеграции предпринимательских структур

Систематизация достоинств и недостатков различных типов и форм интеграции позволила сделать вывод о том, что вертикальная межотраслевая ассоциативная интеграция позволяет повысить рыночную власть предпринимательской структуры относительно той, которой она обладает исходя только из своей доли на данном рынке, путем ограничения доступа конкурентов как на рынок факторов производства, так и на рынок конечной продукции. Вся совокупность экономических эффектов, получаемых от вертикальной интеграции² представлена на рисунке 2.

² Далее под вертикально интегрированными структурами будут пониматься вертикальные межотраслевые ассоциативные образования.

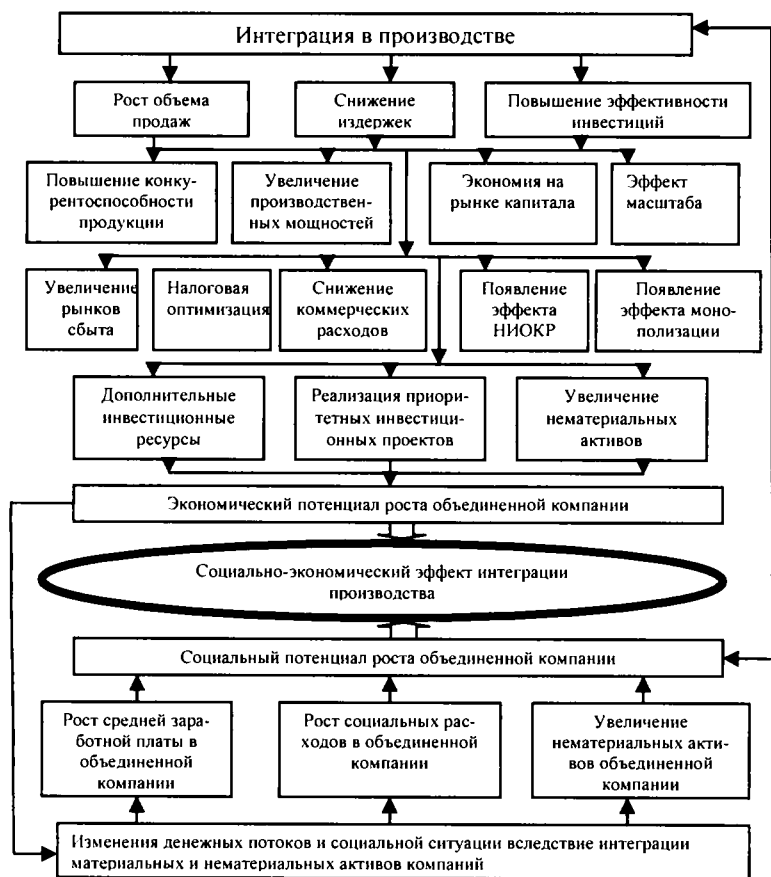


Рис. 2. Система возможных эффектов, возникающих от вертикальной интеграции

В диссертации обосновано, что применительно к производственным предпринимательским структурам целесообразно применять в качестве фактора конкурентоспособности вертикальную межотраслевую ассоциативную интеграцию, так как она приводит к снижению зависимости компании от поставщиков или дистрибуторов. Итогом ее применения также является снижение стоимости конечной продукции вследствие уменьшения затрат на промежуточную продукцию за счет решения проблемы уменьшения двойной наценки – последовательного суммирования прибыли производителями промежуточной и конечной продукции. Эконо-

мия на издержках, полученная в результате вертикальной интеграции, позволяет компании значительно расширить формы своего присутствия на рынке: во-первых, путем значительного снижения цен на свою продукцию и, во-вторых, за счет получения большей прибыли при установившейся рыночной цене.

Во-вторых, с позиций стоимостного подхода раскрыто содержание факторов повышения конкурентоспособности вертикально интегрированной производственной предпринимательской структуры.

В диссертации проведен анализ рынков с интегрированными участниками, что позволило выделить специфические стимулы к интеграции (табл. 1).

Таблица 1

Совокупность стимулов к интеграции

Внешние		Внутренние	
требования, предъявляемые особыми характеристиками структуры того или иного отраслевого рынка к реальным или потенциальным участникам		результаты эффективного взаимодействия участников группы, выражающиеся, в том числе в благоприятных для фирмы структурных изменениях рынка	
стратегические	нестратегические.	реальные	потенциальные
являются характеристиками структуры рынка и складываются в результате функционирования самих компаний	напрямую не зависящие от деятельности фирм	предполагают использование имеющихся возможностей	предполагают получение эффекта от использования потенциальных возможностей

Наиболее эффективным подходом к решению задачи формирования интегрированной предпринимательской структуры является стоимостной подход, отличительными особенностями которого являются:

- максимизация доходов акционеров (т.е. стоимости компании) является важнейшей целью управления бизнесом на всех уровнях управленческой иерархии;
- все управленческие решения основываются на целях, нормативах эффективности и корпоративных стандартах, основанных, в свою очередь, на ключевых факторах стоимости (т.е. на показателях, оказывающих наибольшее влияние на создание стоимости в интегрированной структуре и отдельных бизнес-единицах);
- бизнес-процессы являются важнейшими элементами интегрированной предпринимательской структуры и отдельных бизнес-единиц с точки зрения создания стоимости (каждый бизнес-процесс рассматривается как система создания стоимости);

— взгляд на интегрированную структуру в целом и каждую из отдельных бизнес-единиц как на совокупность бизнес-процессов является «первым среди равных» по отношению к другим взглядам на компанию.

Основные факторы конкурентоспособности, влияющие на стоимость бизнеса интегрированных предпринимательских структур, представлены в таблице 2.

Таблица 2

Основные факторы конкурентоспособности, влияющие на стоимость бизнеса интегрированных предпринимательских структур

Факторы			
Внутренняя среда		Внешняя среда	
1. Потенциал производства	1.1. Техничко-технологический 1.2. Кадровый	1. Конкуренты	1.1. Давление со стороны товаров заменителей
		2. Потребители	2.1. Ценовая политика 2.2. Качество продукции
		3. Поставщики	3.1. Качество сырья
2. Потенциал развития	2.1. Инновации 2.2. Информация	4. Научно-техническая среда	4.1. Инновационные технологии
		5. Политическая среда	5.1. Законодательство (регулирование рынка, льготы, субсидии и др.)
		6. Экономическая среда	6.1. Инфляция
3. Инвестиционный потенциал	3.1. Внутренние источники финансирования 3.2. Привлекательность для потенциальных инвесторов 3.3. Наличие залоговой массы	7. Природная среда	7.1. Климатические условия
		8. Территориальное расположение	8.1. Логистика

Применительно к производственным предпринимательским структурам раскрыты основные факторы создания дополнительной стоимости бизнеса, которые представлены в таблице 3.

Таблица 3

**Основные факторы создания дополнительной стоимости
бизнеса в результате вертикальной интеграции
производственных предпринимательских структур**

Факторы роста стоимости, инициируемые интеграцией	Условия формирования	Механизм учета влияния на стоимость бизнеса, определенной по методу дисконтирования денежных потоков
1. Денежный поток участников интегрированной структуры		
1.1. Рост выручки (увеличение объема производства и продаж в натуральном выражении)	1. Снятие ограничений перерабатывающих предприятий на обеспеченность сырьем; 2. Рост конкурентоспособности продукции за счет выхода на конечного потребителя; 3. Увеличение производства за счет более высоких цен на конечную продукцию	1. Увеличение стоимости бизнеса, инициированной денежным потоком планового периода (значение показателя CF _t). 2. Формирование условий роста выручки и прибыли в постпрогнозном периоде.
1.2. Снижение издержек	1. Снижение потерь. 2. Эффект масштаба. 3. Совершенствование системы управления	3. Снижение риска интегрированной структуры относительно риска наименее устойчивого бизнеса снижает ставку капитализации доходов
1.3. Рост чистой прибыли	1. Налоговая экономия за счет налоговой оптимизации. 2. Возможности получения налоговых льгот	
2. Повышение эффективности использования капитала интегрируемых предприятий		
2.1. Ускорение оборачиваемости оборотного капитала	1. Снижение резервных запасов (корма, ГСМ и пр.) у производителей сельскохозяйственного сырья	1. Увеличение CF за счет снижения потребностей в инвестициях при неизменном значении выручки.
2.2. Снижение потребностей в финансировании технического оснащения	1. Комплексное использование ВНА	2. Снижение потребностей в капитале при увеличении выручки.
2.3. Повышение эффективности инвестиций	1. Расширение и диверсификация портфеля инвестиционных проектов. 2. Снижение риска недофинансирования проектов	3. Увеличение NPV при неизменном значении инвестиций
3. Снижение рисков интегрированной структуры		
3.1. Снижение производственных рисков	1. Снижение рисков принятия необоснованных решений. 2. Снижение рисков потерь по причинам нарушения технологии	1. Снижение ставки дисконтирования денежных потоков в перспективном периоде.
3.2. Снижение рыночных рисков	1. Повышение качества маркетинга. 2. Устойчивые связи с торговыми организациями. 3. Расширение рынков	2. Повышение вероятности реализации сценария. 3. Повышение безрисковых эквивалентов денежных потоков
3.3. Снижение финансовых рисков	1. Повышение финансовой устойчивости за счет улучшения финансовых результатов. 2. Расширение рынка капитала и улучшение положения на рынке	
4. Социальные факторы роста стоимости бизнеса		
4.1. Рост имиджа (привлекательности) структуры на рынке продуктов и сырья	1. Рост клиентской (поставщиков и потребителей) стабильности	1. Ожидание роста денежного потока и снижения риска в прогнозном и остаточном периодах
4.2. Рост стабильности и квалификации персонала	1. Рост инвестиций в персонал. 2. Увеличение социального пакета за счет повышения финансовых результатов	
4.3. Совершенствование системы мотивации персонала	1. Формирование системы оплаты труда, ориентированной на рост стоимости бизнеса интегрированной компании	

В-третьих, разработан комплексный инструментарий оценки целесообразности формирования вертикально интегрированной производственной предпринимательской структуры.

Процесс формирования интегрированной предпринимательской структуры, основанный на системной диагностике экономических результатов и рисков, согласовании интересов региональных органов власти и отдельных предприятий, имеет ключевое значение для обеспечения его эффективной деятельности. Ошибки этого этапа снижают эффективность его функционирования за счет увеличения сроков переходного периода, снижения рисков сохранения интегрированной структуры и отсутствия условий его развития.

Определить временную составляющую организации и оптимизации формирования интегрированной предпринимательской структуры достаточно сложно по следующим причинам:

- отсутствует достаточный опыт реализации работ по формированию интегрированной предпринимательской структуры;
- эти характеристики будут индивидуальными для каждого конкретного варианта формирования интегрированной предпринимательской структуры. Отдельные характеристики приведены ниже для обсуждения процесса развития интегрированной предпринимательской структуры.

Таблица 4

**Основное содержание процесса формирования
вертикально интегрированной предпринимательской структуры**

Этап	Основные инструменты
1. Подготовка к разработке проекта формирования интегрированной компании	1.1. Анализ эффективности вариантов развития отрасли. 1.2. Обоснование интеграции как основного направления развития производства. 1.3. Формирование проектной группы. 1.4. Разработка, согласование и утверждение плана формирования интегрированной компании. 1.5. Принятие решения по формированию интегрированной компании советом директоров в согласовании с региональными властями
2. Разработка вариантов развития интегрированной компании по составу участников	2.1. Обоснование вариантов развития интегрированной компании по составу участников. 2.2. Расчеты финансово-экономических показателей интегрированной компании. 2.3. Идентификация рисков формирования и развития интегрированной компании и обоснование инструментов их регулирования. 2.4. Расчеты синергии и ранжирование вариантов по их корпоративной и общественной эффективности
3. Организация работы интегрированной компании на начальном этапе	3.1. Мониторинг, контроль и анализ. 3.2. Анализ изменений финансово-экономического положения интегрированной компании. 3.3. Обсуждение и принятие рекомендаций по планам развития отдельных направлений интегрированной компании на совете директоров
4. Разработка и реализация плана развития интегрированной компании	4.1. Разработка инвестиционной программы развития интегрированной компании по производству продукции, включающей портфель инвестиционных проектов. 4.2. Мониторинг и анализ реализации инвестиционной программы. Разработка управленческих решений по эффективности реализации программы, включая корректировку программы

Формирование и развитие вертикально интегрированной предпринимательской структуры не может опираться только на количественные показатели целей, поскольку, во-первых, развитие предполагает учет неформализуемых характеристик (агентских конфликтов, качества персонала, корпоративной культуры и др.), во-вторых, процесс генерации вариантов стратегического развития и их анализа всегда связан с необходимостью учета совокупности креативных суждений специалистов.

Рассмотрим привлекательность направлений развития интегрированной предпринимательской структуры. В таблице 5 приведены предлагаемые нами критерии привлекательности вариантов развития интегрированной структуры и дана их характеристика.

Таблица 5

Критерии оценки привлекательности вариантов развития вертикально интегрированной предпринимательской структуры

Привлекательность варианта развития	Характеристики	Экспертные оценки по вариантам стратегии	
		M&A	Рост собственных активов
Стратегическая привлекательность	<ul style="list-style-type: none"> – возможности роста социально-экономического уровня региона; – стабильность рынка; – расширение клиентской базы; – потенциальное конкурентное преимущество (эффект синергии) 	+++ + ++	++ + ++
Финансовая привлекательность	<ul style="list-style-type: none"> – возможности роста производства и продаж; – рост доходов организаций; – возможности активизации инвестиционной деятельности; – возможности производства продуктов с высоким уровнем добавленной стоимости и др. 	++ ++ ++ +++	++ + + ++
Сложность реализации	<ul style="list-style-type: none"> – наличие барьеров организации интегрированной компании, включая противодействие части менеджмента и собственников; – наличие опыта; – проработанность стратегии развития и др. 	+++ + ++	+ +++ ++
Неопределенность и риск	<ul style="list-style-type: none"> – производственно-финансовое положение и кадровое обеспечение; – риск качества менеджмента; – риск обеспеченности инвестиционными ресурсами; – противодействие варианту со стороны конкурентов и других внешних сил и др. 	++ +++ ++ ++	+ ++ + +
Приемлемость для заинтересованных сторон	<ul style="list-style-type: none"> – поддержка варианта органами регионального управления; – заинтересованность участников интегрированной компании; – заинтересованность и поддержка финансовыми структурами и др. 	++ ++ +++	+++ ++ ++

Системное использование количественно измеряемых критериев эффективности, основанных на стоимости бизнеса, и совокупности качественных характеристик стратегии интегрированной компании обеспечивает обоснованность управленческих решений по их формированию и основным направлениям развития. Пример их реализации (разработка основных положений стратегии развития интегрированной предпринимательской структуры по производству сельскохозяйственной продукции и ее переработке) рассмотрен ниже.

В-четвертых, предложена вербальная модель вертикально интегрированной производственной предпринимательской структуры.

В производственной деятельности, как уже было отмечено ранее, наиболее целесообразно формирование ассоциативных межотраслевых вертикально интегрированных предпринимательских структур. Это связано с тем, что эффект от интеграции формируется от обеспечения целостности производственно-сбытового процесса (рис. 3).

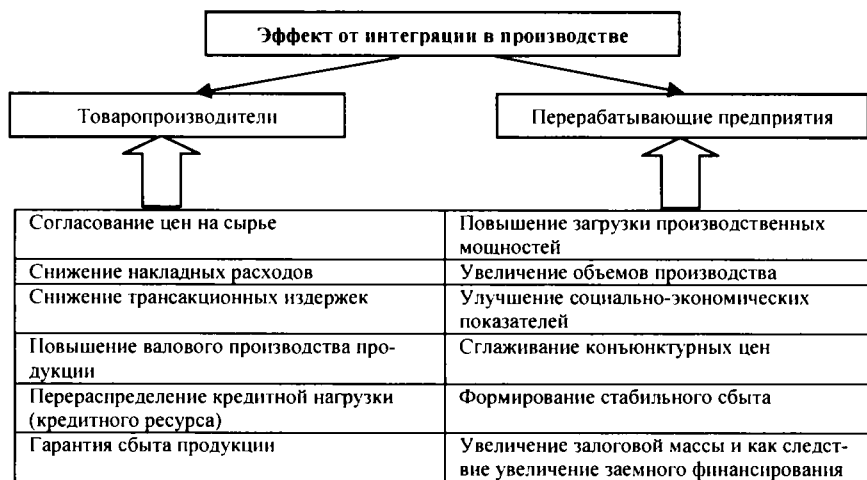


Рис. 3. Проявления положительного влияния вертикальной интеграции на функционирование предпринимательских структур

В диссертации обосновано, что формирование вертикально интегрированной производственной предпринимательской структуры целесообразно проводить в три этапа, последовательность которых может изменяться для различных секторов экономики. В диссертации создание и функционирование вертикально интегрированной производственной

предпринимательской структуры было апробировано в сфере сельскохозяйственного производства.

I. Приобретение производственной площадки.

II. Строительство молочного комплекса КРС, комбикормового завода и мельничного комплекса на базе сельскохозяйственных предприятий и элеватора или приобретение действующих бизнесов (предпосылки: недопроизводство молока и мяса КРС в регионе; наличие сформированного постоянного денежного потока; возможность перераспределения кредитной и налоговой нагрузки).

III. Строительство или приобретение действующего молочного завода, строительство убойного цеха, строительство или приобретение действующего хлебзавода (предпосылки: возможность выхода на конечного потребителя (торговые сети); обеспечение финансовой и сырьевой устойчивости интегрированного формирования; максимизация прибыли и стоимости бизнеса (эффект синергии); повышение конкурентоспособности интегрированной предпринимательской структуры).

Именно такая последовательность обусловлена следующим:

- для молочного комплексов необходима земля и кормовая база – сельскохозяйственные предприятия;
- убойный цеха необходимо ввести в эксплуатацию вместе с молочным комплексом (выбраковка КРС и выращивание бычков);
- для комбикормового завода, мукомольного комплекса и хлебозавода необходима производственная площадка – элеватор, который, в свою очередь, будет являться поставщиком сырья в интеграции с сельскохозяйственными предприятиями;
- строительство или приобретение молокоперерабатывающего предприятия обусловлено получением максимальной добавленной стоимости при производстве молока.

На рисунке 4 представлена модель интегрированного формирования в сфере сельскохозяйственного производства.

Рассмотрим на примере ЗАО «АК «Тамбовский» формирование и реализацию стратегии развития интегрированной предпринимательской структуры в сфере сельскохозяйственного производства.

Разработка путей развития ЗАО «Агрокомплекс «Тамбовский» проводилась по двум основным направлениям:

- использование внутренних источников развития (потенциала собственных активов);
- развитие дополнительных видов бизнеса.

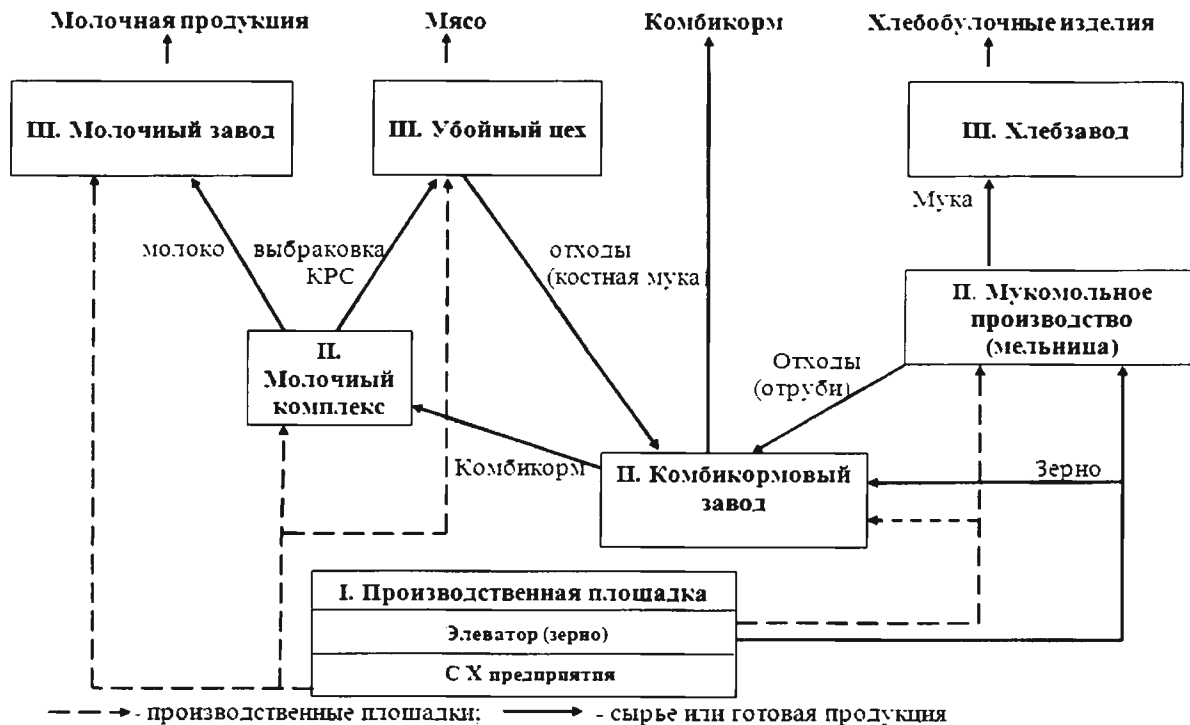


Рис. 4. Схема вертикально интегрированной производственной предпринимательской структуры

Группа компаний ЗАО «АК «Тамбовский», занимающихся растениеводством, для повышения устойчивости бизнеса должна иметь дополнительные виды деятельности.

Наличие только растениеводства приводит к существенной зависимости выручки от погодных условий и рыночных цен на продукцию, при этом преобладание в структуре затрат постоянных расходов обуславливает повышенную чувствительность финансового результата от объема производства. В диссертации проведен анализ результатов реализации предлагаемой модели вертикальной интеграции предпринимательских структур. Результаты расчетов представлены в таблицах 6-7.

Таблица 6

**Прогноз выручки интегрированной структуры
ЗАО «Агрокомплекс «Тамбовский»**

	2012	2013	2014	2015	ИТОГО
Выручка	336 220	349 554	349 554	349 554	1 714 377
в том числе					
Растениеводство					
Пшеница					
площадь, га	18 000	18 000	18 000	18 000	
урожайность, ц/га	28	28	28	28	
валовой сбор, т	50 400	50 400	50 400	50 400	252 000
к реализации, т	41 360	43 376	43 376	43 376	212 848
цена за 1 т	4 000	4 000	4 000	4 000	
сумма, тыс. руб.	165 440	173 504	173 504	173 504	851 392
Ячмень					
площадь, га	7 000	7 000	7 000	7 000	
урожайность, ц/га	30	30	30	30	
валовой сбор, т	21 000	21 000	21 000	21 000	105 000
к реализации, т	12 800	13 640	13 640	13 640	66 520
цена за 1 т	3 000	3 000	3 000	3 000	
сумма, тыс. руб.	38 400	40 920	40 920	40 920	199 560
Подсолнечник					
площадь, га	7 000	7 000	7 000	7 000	
урожайность, ц/га	18	18	18	18	
валовой сбор, т	12 600	12 600	12 600	12 600	63 000
к реализации, т	10 080	10 080	10 080	10 080	50 400
цена за 1 т	8 500	8 500	8 500	8 500	
сумма, тыс. руб.	85 680	85 680	85 680	85 680	428 400
Итого растениеводство	289 520	300 104	300 104	300 104	1 479 352
Животноводство					
Молоко					
количество фуражных коров	500	500	500	500	
надой в год	4 500	5 000	5 000	5 000	
валовой надой, л	2 250 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000	11 550 000
цена за 1 л	11	11	11	11	
сумма реализации, тыс. руб.	24 750	27 500	27 500	27 500	127 050
Выбраковка, тыс. руб.	3 750	3 750	3 750	3 750	18 375
Откорм	4 200	4 200	4 200	4 200	19 600
Итого животноводство	32 700	35 450	35 450	35 450	165 025
Прибыль элеватора	8 000	8 000	8 000	8 000	40 000
Прочая реализация	6 000	6 000	6 000	6 000	30 000

Создание полной инфраструктуры является необходимым условием для увеличения валового сбора зерновых. Предлагается строительство и приобретение в каждом хозяйстве полного набора основных средств для приемки и хранения зерна. Финансовый результат от хозяйственной деятельности во многом зависит от внешних факторов – цены на зерно и погодных условий.

Таблица 7

**Прогнозный расчет затрат и прибыли
от текущей деятельности (тыс. руб.)**

	2012	2013	2014	2015	ИТОГО
Выручка	336 220	349 554	349 554	349 554	1 714 377
Расходы	279 958	282 494	285 545	285 545	1 413 030
Расходы по участкам					
Заработная плата	40 000	40 000	40 000	40 000	200 000
Налоги на зарплату	15 724	18 897	18 897	18 897	88 138
ГСМ	35 000	35 000	35 000	35 000	175 000
Семена	19 000	19 000	19 000	19 000	94 000
Удобрения	25 000	25 000	25 000	25 000	125 000
СЗР	23 000	23 000	23 000	23 000	115 000
Ремонт техники	20 000	20 000	20 000	20 000	100 000
Ремонт зданий и сооружений	3 000	3 000	3 000	3 000	15 000
Электроэнергия	4 000	4 000	4 000	4 000	20 000
Прочие расходы	6 000	6 000	6 000	6 000	30 000
Животноводство	19 620	21 270	21 270	21 270	99 015
Итого расходы участков	210 344	215 167	215 167	215 167	1 061 153
Общехозяйственные и общепроизводственные расходы					
Заработная плата	20 000	20 000	20 000	20 000	100 000
Налоги на зарплату	7 862	9 448	9 448	9 448	44 069
Налоги на имущество	9 000	9 000	9 000	9 000	45 000
на землю	3 800	3 800	3 800	3 800	19 000
аренда земли	600	600	600	600	3 000
прочие	600	600	600	600	3 000
Офис автотранспорт	3 000	3 000	3 000	3 000	15 000
Коммунальные платежи	1 300	1 300	1 300	1 300	6 500
Охрана	10 000	10 000	10 000	10 000	50 000
Прочие расходы	8 000	8 000	8 000	8 000	40 000
НДС	-548	1 579	4 630	4 630	8 308
Итого	63 614	67 328	70 378	70 378	333 877
Коммерческие расходы					
Транспортные расходы	3 500				10 500
Услуги сторонних элеваторов	2 500				7 500
Итого коммерческие расходы	6 000	0	0	0	18 000
Прибыль	56 262	67 060	64 009	64 009	301 347

В-нятых, разработана блок-схема оценки перспектив развития вертикально интегрированной структуры, основанная на ожиданиях роста стоимости бизнеса.

Рекомендуемая структура сбалансированной системы показателей, полученная путем адаптации традиционного ее представления Р. Капланом и Д. Нортеном к целям и особенностям вертикально интегрированной производственной предпринимательской структуры компании, представлена на рисунке 5.

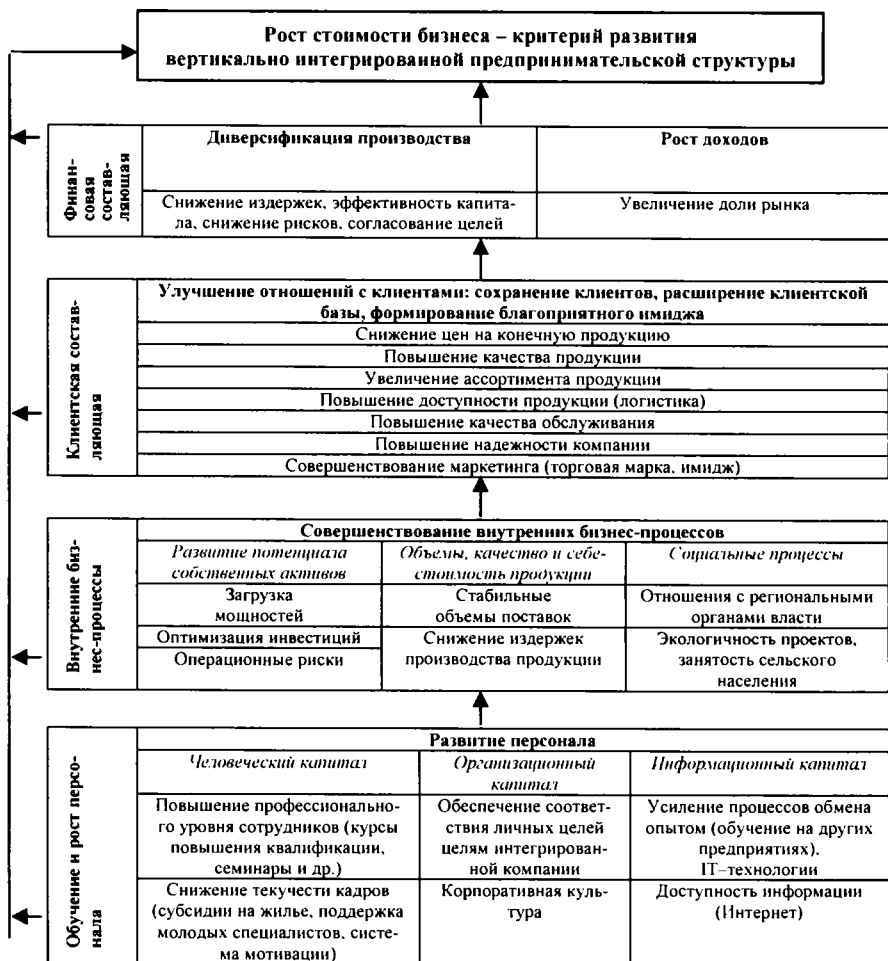


Рис. 5. Система показателей и цели развития вертикально интегрированной предпринимательской структуры

В соответствии с предложенной блок-схемой осуществлен выбор перспективных направлений развития вертикально интегрированной производственной предпринимательской структуры (табл. 8).

Таблица 8

**Перспективные направления развития
ЗАО «АК «Тамбовский» с 2012 г.**

Направления развития	Пути развития			
Использование внутренних источников развития	Реконструкция и модернизация объектов по первичной подработке и хранению зерна	Обновление машинотракторного парка (трактора, комбайны, прицепное оборудование, автотранспорт и др.)		Восстановление инфраструктуры (мехмастерские, здания контор и др.)
Сроки	Первые 3 года	Ежегодно		Первые 3 года
Инвестиции	15 млн руб. в год	50 млн руб. в год		5 млн руб. в год
Развитие дополнительных видов бизнеса	Развитие животноводства	Строительство или приобретение убойного цеха	Приобретение хлебозавода (5 тн/сутки)	Строительство комбикормового завода
Сроки	3 года	1 год	1 года	1,5 года
Инвестиции	918 млн руб.	26 млн руб.	8 млн руб.	28 млн руб.

При формировании перспективных направлений учтены следующие факты: затраты на осуществление деятельности носят постоянный характер и не могут быть снижены. Общая сумма затрат составляет (без животноводства и процентов по кредиту) 256 млн руб. в год, а выручка от растениеводства – 289 млн руб., прибыль – 33 млн руб. То есть выручкой гарантировано можно покрыть только текущие затраты и проценты по кредитам, но при этом не остается средств для осуществления капитальных вложений. Имеется высокий финансовый риск, так как задолженность по инвестиционным кредитам сопоставима с годовым объемом реализации.

**ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ
ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

Публикации в научных изданиях, рекомендованных ВАК РФ:

1. *Лапкин Р.М.* Эффективность формирования интегрированных структур в зерновом комплексе АПК Тамбовской области // Социально-экономические явления и процессы. Тамбов, 2010. № 4. 0,5 п.л.

2. *Лапкин Р.М.* Формирование стратегии развития интегрированной компании в АПК // Социально-экономические явления и процессы. Тамбов, 2011. № 3-4. 0,5 п.л.

3. *Лапкин Р.М.* Инструментарий формирования и развития вертикально интегрированной предпринимательской структуры // Социально-экономические явления и процессы. Тамбов, 2012. № 5-6. 1,0 п.л.

Прочие публикации:

4. *Лапкин Р.М.* Слияние и поглощение как направление развития бизнеса // Сборник научных трудов кафедры гуманитарных дисциплин. Рязань: РИО РязГМУ, 2009. Вып. 10. 0,6 п.л.

5. *Лапкин Р.М.* Роль корпоративного центра в управлении интегрированной структурой // Сборник научных трудов кафедры гуманитарных дисциплин. Рязань: РИО РязГМУ, 2010. 0,5 п.л.

6. *Лапкин Р.М., Терехин В.И.* Развитие интеграционных процессов в АПК РФ // Материалы научной конференции, посвященной 60-летию со дня основания РязГМУ им. Академика И.П. Павлова на Рязанской земле, Рязань: РИО Ряз ГМУ 2010. 0,5 п.л. (авт. – 0,3 п.л.)

7. *Лапкин Р.М.* Методические аспекты формирования и развития вертикально интегрированных структур // Сборник научных трудов кафедры управления персоналом и маркетинга. Тамбов: Изд-во ТРОО «Бизнес-Наука-Общество», 2011. 0,6 п.л.

Подписано в печать 06.06.2012 г.
Формат 60×84/16. Объем 1,28 п. л. Тираж 150 экз. Заказ № 0298.
392002, Тамбов, ул. Советская, 6.
Издательство ТРОО «Бизнес-Наука-Общество»

10 =